株主・投資家のみなさまへ

株式会社 資生堂

2017年12月期 上半期のご報告

2017年1月1日から2017年6月30日まで

MESSAGE FROM THE PRESIDENT & CEO 社長メッセージ

現状に満足することなく
さらなる成長に向けて、全力で取り組みます。

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO 魚谷雅彦

日頃より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社の 2017 年度上期業績は、売上高、営業利益共に、過去最高の実績となりました。

「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」などのプレステージブランドが、すべてのエリアで成長をけん引したことに加えて、売上の最も大きい日本で、「エリクシール」をはじめとしたコスメティクスブランドが好調な実績を収めることができました。これらは、中長期戦略「VISION 2020」の下に取り組んできた改革の確実な成果であると捉えています。

当期は新たな取り組みとして、「資生堂 表情プロジェクト」を 4 月に日本でスタートしました。女性たちを本来の豊かな表情へと解放し、さらに輝き続ける姿を応援することで、表情あふれる美しい世界の創造に貢献していきます。6 月にはその第 1 弾として、「エリクシール」より深いしわを日常のスキンケアで改善できる画期的な商品を発売し、お客さまからは大変好評をいただいております。

一方で、一部商品の自主回収が発生し、株主のみなさまにご心配をおかけしておりますことをお詫びいたします。再発防止に向けた社内体制の見直しにより、お客さまに安心して商品をご愛用いただけるように、今後一層の品質管理の強化に努めてまいります。

世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーをめざし、さらなる成長を実現するために全力で取り組んでいきますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いします。

中長期戦略「VISION 2020」 ―資生堂のありたい姿―

世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーへ

2015~2017年 事業基盤の再構築 → 2018~2020年 成長加速の新戦略

数値目標（2020年度）

売上高	営業利益	ROE
1兆円超	1,000億円超	12%以上

売上高・営業利益ともに過去最高を更新 改革効果が確実に発現

2017年度上期の連結売上高は、現地通貨ベースで前年比15.0%増、円換算後では前年比14.5%増の4,721億円となりました。戦略的に投資強化を続けてきた「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」などのプレステージブランドが、グローバルで成長を加速したことに加え、主に中国のお客さまを対象とするボーダレスマーケティング（詳細は8ページ）を積極的に実施した日本、中国、トラベルリテールが全社をけん引したこと、昨年買収した「Laura Mercier（ローラ メルシエ）」とライセンス契約を締結した「Dolce&Gabbana（ドルチェ&ガッバーナ）」が上乗せとなったことから、すべての事業で増収となりました。

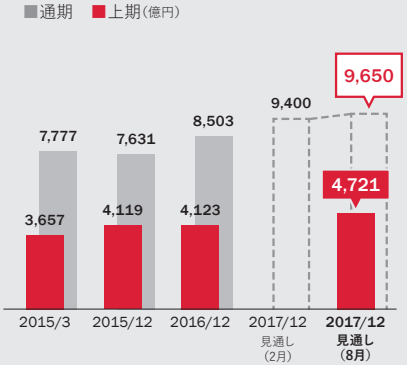
営業利益は、新ブランドに対する投資強化があったものの、既存ビジネスの収益性向上やコスト構造改革の効果などにより、前年比73.9%増の347億円となりました。

通期の業績予想を上方修正 中間・期末ともに増配へ

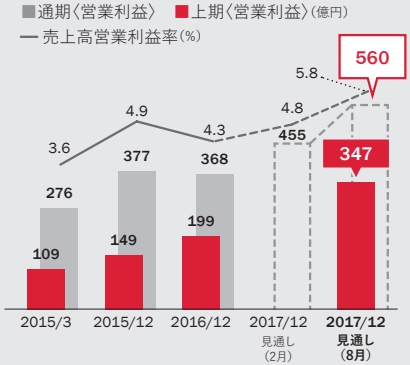
上期業績の好調をうけ、通期の業績予想を修正します。売上高は、日本、中国、アジアパシフィック、トラベルリテールが計画を大きく上回る見通しであることなどから、期初見通し（2月）から250億円増額し、9,650億円（前年比+13.5%）とします。営業利益は、売上増に伴う差益増などを織り込み、105億円増額の560億円（同+52.3%）、親会社株主に帰属する当期純利益は、65億円増額の325億円（同+1.2%）とします。

上記業績予想修正を踏まえ、中間配当を従来予想の1株当たり10円から2円50銭増額し12円50銭とします。また、期末配当予想についても、同様に1株当たり10円から2円50銭増額し12円50銭とし、年間では1株当たり25円となる予定です。

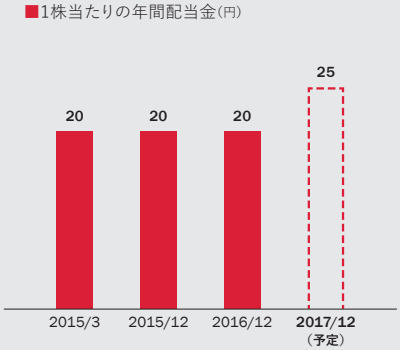
売上高



営業利益／売上高営業利益率

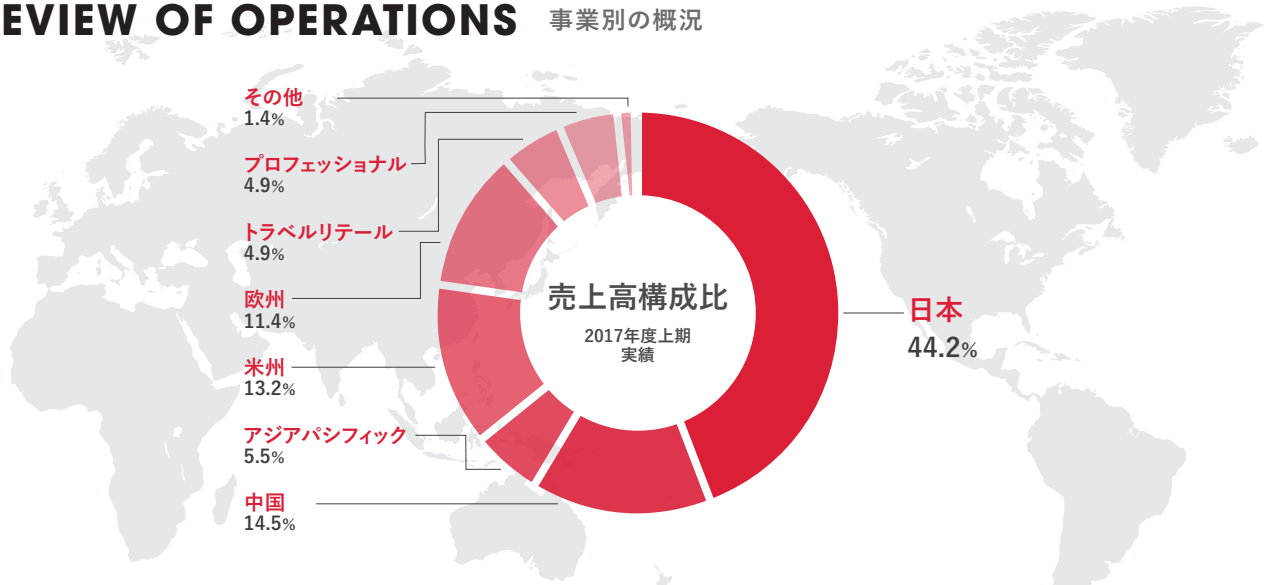


株主還元について



※ 2015年度（2015年12月期）は、決算期変更のため、国内は9カ月、海外は12カ月の変則決算となっています。

REVIEW OF OPERATIONS 事業別の概況



日本事業

**日本のお客さまの売上が伸長、
インバウンド売上拡大**

日本のお客さまの売上が拡大したことに加え、訪日外国人向けのインバウンド需要を着実に獲得したことから、市場を大きく上回る成長となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、プレステージブランドの売上拡大に伴う原価率の低下などにより増益となりました。

売上高	営業損益
2,086億円	406億円
（前年比 10.0%増）	（前年比 61.1%増）

「クレ・ド・ポー ボーテ」

中国事業

**プレステージブランドとEコマースが高成長、
収益性が向上**

プレステージブランドが高成長を維持したほか、パーソナルケアブランドもEコマース売上がけん引して伸長しました。営業利益は、主力商品をリニューアルした中国専用ブランド「オプレ」を中心にマーケティング投資を強化した一方、売上増に伴う差益増などにより増益となりました。

売上高	営業損益
687億円	50億円
（前年比 17.4%増）	（前年比 125.7%増）

中国専用ブランド「オプレ」

※ 売上高の前年比は外貨ベースです。
※ 2017年度より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントの区分方法を見直しています。

米州事業

「bareMinerals（ベアミネラル）」はブランド再構築中、新ブランドの上乗せにより増収

ブランド再構築に取り組んでいる「bareMinerals」は競争環境激化などにより前年を下回りましたが、新ブランドの「Laura Mercier」と「Dolce&Gabbana」が売上増に貢献しました。また、デジタル領域への先行投資などマーケティング投資強化を継続しました。

売上高	営業損益
621億円	△90億円
（前年比 12.0%増）	（前年は営業損失 △47億円）

欧州事業

既存ブランドは着実に成長、「Dolce&Gabbana」のマーケティング投資を強化

フレグランスがけん引し既存ブランドが着実に売上を拡大したことに加え、「Dolce&Gabbana」の売上が上乗せとなりました。また、資生堂グループ内のシナジー創出に向け「Dolce&Gabbana」の新製品開発やプロモーション開発などのマーケティング投資強化を継続しました。

売上高	営業損益
538億円	△32億円
（前年比 27.1%増）	（前年は営業損失 △23億円）

アジアパシフィック事業

現地に即したマーケティングにより韓国やタイが好調

「クレ・ド・ポー ボーテ」や「NARS（ナーズ）」などのプレステージブランドが大きく成長したことに加え、地域ごとに異なるお客さまの嗜好や生活習慣に合わせたマーケティングの効果が現れ、増収増益となりました。

売上高	営業損益
258億円	23億円
（前年比 10.3%増）	（前年に対し 23億円増）

トラベルリテール事業

アジアエリアが成長をけん引、収益性が大きく向上

空港での広告宣伝強化など積極的なマーケティング投資により、1店舗当たりの売上が拡大し、中国や韓国などの売上が前年を大きく上回りました。営業利益も、売上増に伴う差益増などにより大幅な増益となりました。

売上高	営業損益
231億円	75億円
（前年比 91.8%増）	（前年比 164.3%増）

プロフェッショナル事業

米州を中心に展開するZotos（ゾートス）社が好調

ヘアサロン向けのヘアカラー剤、パーマ剤、スタイリング商品などを販売しているプロフェッショナル事業は、米州を中心に展開するZotos社が好調に推移し、増収増益となりました。

売上高	営業損益
232億円	12億円
（前年比 4.0%増）	（前年比 697.0%増）

トラベルリテール事業の空港でのプロモーション

「Dolce&Gabbana」

資生堂 表情プロジェクト

～女性たちの豊かな表情を応援するために～

上段左より　宮沢りえさん、樋口可南子さん、真木よう子さん
下段左より　石田ゆり子さん、篠原涼子さん、杏さん

技術PR・商品訴求にとどまらない、社会全体を巻き込んだ新たな取り組み

資生堂は、2017 年 4 月「資生堂 表情プロジェクト」をスタートさせました。これは、画期的なしわ改善技術を核に、女性たちが本来もつ豊かな表情を応援する取り組みです。多くの女性の肌悩みの一つであるしわの領域において、当社は、有効成分純粋レチノール※に早くから着目し、約 30 年間にわたり研究開発を進めてきました。その成果として、2 月に日本で初めて「有効成分純粋レチノールによる深いしわを改善する効能効果」について厚生労働省の認可を受けました。

「資生堂 表情プロジェクト」立ち上げのきっかけは、当社が、全国の 20 ～ 60 歳代の女性 500 人を対象に行った調査です。「表情が豊かな女性は魅力的だ」とする回答が 84％に上った一方で、しわを気にしている女性の 49％が「写真を撮るときなど、しわができるのを気にして思い切り笑わないようにしている」と回答。しわの存在が、女性の表情を豊かにしない一因となっていることがわかりました。しわは、必ずしも悪いものではありません。一方、しわを気にしている女性の 80% が「し

※ レチノールには、レチノールとレチノール誘導体があります。しわの改善効果について厚生労働省から承認を受けたのはレチノールで、当社はレチノール誘導体と区別するため「純粋レチノール」と呼んでいます。純粋レチノールは非常に不安定な成分ですが、当社が長年培ってきた製剤化技術を応用することで、安定的に製品に配合しています。

わを気にしないで思い切り笑いたい」と考えていることも同調査で判明しています。

しわからの解放。まずは「しわ改善技術により、女性たちの豊かな表情を応援したい」というメッセージを社会に発信していくことが大切だと考えています。それはまさに、当社が企業使命として掲げる「美しい生活文化の創造」にもつながっています。

しわからの解放を
美白に続く新たな市場創造へ

「資生堂 表情プロジェクト」は、2 月の厚生労働省からの認可後わずか 2 カ月弱の 4 月 20 日にスタートしました。しわ改善機能をもつ新製品の発表会開催、その後の販売・マーケティング部門のプロモーション準備、新製品発売に向けた生産体制の強化、発売後のプロモーションなど、まさに全社一丸、異例のスピードで取り組みを進めました。

「資生堂 表情プロジェクト」では、純粋レチノールを配合した商品開発を複数のブランドで横断的に進めています。第 1 弾は、資生堂の高い技術力を誇る商品を多くのお客さまにお届けしたいと考え、ドラッグストア、専門店、デパート、総合スーパー、E コマースにいたるまで多様なチャネルで展開するブランド「エリクシール」から発売しました。

エリクシール シュペリエル
エンリッチド リンクルクリーム S（医薬部外品）
税抜 5,800 円（ワタシプラス価格）

6 月 21 日の新製品発売に合わせた全国縦断の体験イベントには、大変多くのお客さまに参加いただきました。女性たちが輝き続けることを応援する当社の姿勢がお客さまからの共感を呼び、新製品の売上は発売後 1 カ月で既に 68 万個を突破し、12 月までの目標 100 万個を大きく上回る勢いです。また、この商品をきっかけに「エリクシール」ブランド全体にも付加価値が生まれ、新たなお客さまとの出会いも拡大しています。

「しわからの解放」を美白に続く新しい「しわ改善市場」の創造につなげ、業界をリードしながらさらなる成長をめざします。

6 月から 7 月にかけて全国 5 都市で体験イベントを実施

成長をけん引する ボーダレスマーケティング※1

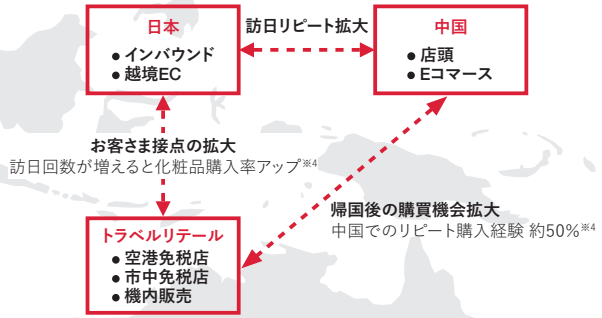
2017年度上期は、プレステージ領域を中心に高い成長性を維持し、2ケタの売上成長を実現しました。特に成長が著しいのは日本、中国、トラベルリテール（空港免税店等）です。当社はこれらの地域や事業を一つの市場と捉えたボーダレスマーケティングを展開し、大きな効果を上げています。

日本では、インバウンド（訪日外国人）売上が大きく伸長していますが、その鍵となるのは中国人訪日客です。2016年には、約1億2千万人※2もの中国人が海外に旅行し、そのうち約640万人※3が日本を訪れました。当社調べでは、訪日した中国人女性の約80%以上が化粧品を購入し、訪日回数を重ねるごとに化粧品購入率は上昇します。また、その約50%が帰国後もリピート購入しています。そのような中国人のお客さまへの訴求をさらに強化するために、中国人顧客が多い日本の店舗で、中国で起用しているモデルを使った販促物を使用するなど、日本と中国でプロモーションを連動させるマーケティングを実施し、成果を上げています。

また、成長性、収益性が高いトラベルリテールにも最重点事業として投資を振り向けています。旅行者特有のニーズを捉え、国内外の主要な空港では大型ディスプレイやデジタルを駆使した大々的なプロモーションを展開しています。このようなプロモーションの強化は、中国、韓国、タイを中心にアジア各国のトラベルリテールの成長を加速させるだけでなく、それぞれの国の国内事業にも相乗効果をもたらしています。

日本発のブランド価値という強みをもつ日本、30年以上にわたりお客さまのゆるぎない信頼を得てきた中国、情報発信力の高い空港で飛躍的な成長を実現しているトラベルリテール、この3つの事業の強みを最大限に活かしたボーダレスマーケティングは、それぞれにおいて極めて強固な事業基盤を有する資生堂にしかできない取り組みです。今後も当社グループ製品のブランド力、信頼感を強みとして、アジア全域で連動したマーケティングを展開し、グループ全体のさらなる成長をめざします。

資生堂の強みを活かしたボーダレスマーケティング



中国人旅行客が増える春節（旧正月）に、主要空港で大規模なプロモーションを実施

※1　訪日時、現地、日本以外の旅行先で消費を取り込む地域を越えたマーケティング
※2　中国旅游研究院調べ
※3　日本政府観光局調べ
※4　当社調べ

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 連結財務諸表（要約）

連結貸借対照表

（単位：億円）

	前期末 2016年12月31日	当第2四半期末 2017年6月30日
資産の部		
現金及び預金	1,201	1,139
受取手形及び売掛金	1,368	1,412
有価証券	79	170
たな卸資産	1,157	1,308
流動資産合計	4,319	4,539
有形固定資産	1,562	1,598
無形固定資産	2,463	2,418
投資その他の資産	1,002	1,012
固定資産合計	5,027	5,028
資産合計	9,346	9,566
負債の部		
仕入債務・未払金	1,268	1,286
有利子負債※3	1,206	1,297
長期未払金	531	580
退職給付に係る負債	945	934
負債合計	5,207	5,296
純資産の部		
株主資本	3,920	4,072
その他の包括利益累計額	9	△5
新株予約権	8	8
非支配株主持分	201	196
純資産合計	4,139	4,270
負債純資産合計	9,346	9,566

※1 記載金額は、表示金額未満を四捨五入
※2 主要な勘定科目のみ表示
※3 「Dolce&Gabbana」商標権支払いに係る長期未払金を除く

連結損益計算書

（単位：億円）

	前第2四半期 2016年1月1日 ～2016年6月30日	構成比	当第2四半期 2017年1月1日 ～2017年6月30日	構成比
売上高	4,123		4,721	
売上原価	986	23.9%	1,084	23.0%
売上総利益	3,137		3,637	
販売費及び一般管理費	2,937	71.3%	3,290	69.7%
営業利益	199	4.8%	347	7.3%
営業外収益	18		19	
営業外費用	35		23	
経常利益	183		342	
特別利益	181		6	
特別損失	14		42	
税金等調整前四半期純利益	351		306	
法人税、住民税及び事業税	104		109	
法人税等調整額	△7		△2	
四半期純利益	254		199	
非支配株主に帰属する四半期純利益	9		11	
親会社株主に帰属する四半期純利益	245	5.9%	188	4.0%

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：億円）

	前第2四半期 2016年1月1日 ～2016年6月30日	当第2四半期 2017年1月1日 ～2017年6月30日
営業活動によるキャッシュ・フロー	257	331
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10	△345
財務活動によるキャッシュ・フロー	75	25
現金及び現金同等物の四半期末残高	1,287	1,140

解説

収益性の向上

売上成長の加速に加え、投資効率の向上、プレステージブランドの売上拡大による原価率の低減やコスト構造改革の効果などにより、全社の収益性が向上しています。原価率は0.9ポイント改善の23.0%、販売費及び一般管理費の比率は1.6ポイント改善の69.7%となり、この結果、営業利益率は2.5ポイント改善し、7.3%となりました。

また、前期に知的財産権の譲渡益や工場跡地の売却益を特別利益に計上したことに加え、当期に一部商品の自主回収に関わる特別損失を計上したことなどが影響し、親会社株主に帰属する四半期純利益は57億円減少の188億円となりました。

成長投資の強化

さらなる成長に向けた投資強化により、投資活動によるキャッシュ・フローが増加しています。

主な投資先は、①横浜に建設中のグローバルイノベーションセンター（2018年末稼働予定）、②携帯端末を活用して個人の肌色に合わせたファンデーションを提供する米国のベンチャー企業MATCHCo.の買収などです。

株主さま向け会社見学会を開催

当社のモノづくりへのこだわりや、歴史・文化をご紹介

6月20日、当社掛川工場および企業資料館にて「会社見学会」を開催し、13名の株主さまにご参加いただきました。

掛川工場では、粉末製品の仕上げ過程で人とロボットが共存する様子や、官能パネラーによる口紅の品質検査の実演をはじめ、リップグロスの調色体験など、当社の品質保持・向上の取り組みに触れていただきました。

企業資料館では、館内のバックヤードも含めてご案内しました。創業から今日にいたるまでの商品やポスター、テレビCM等の資料をご覧いただき、140年を超えてお客さまとともに紡いできた美の変遷や、本物の価値を提供する当社の姿勢を実感いただきました。

参加されたみなさまからは、「美に対する意識の高さ、こだわりを改めて実感しました」などのご感想をいただきました。今後も株主のみなさまに当社を知っていただくイベントを企画してまいります。

資生堂 株主さまミーティング

http://www.shiseidogroup.jp/ir/issue/shareholder-info/meeting.html

掛川工場

企業資料館

企業資料館バーチャルツアー

以下のウェブサイトにて、360°パノラマビューで企業資料館内をご覧いただけます。

資生堂 企業資料館 バーチャルツアー

http://www.shiseidogroup.jp/corporate-museum/

株主優待情報

株主優待の選択肢が広がりました

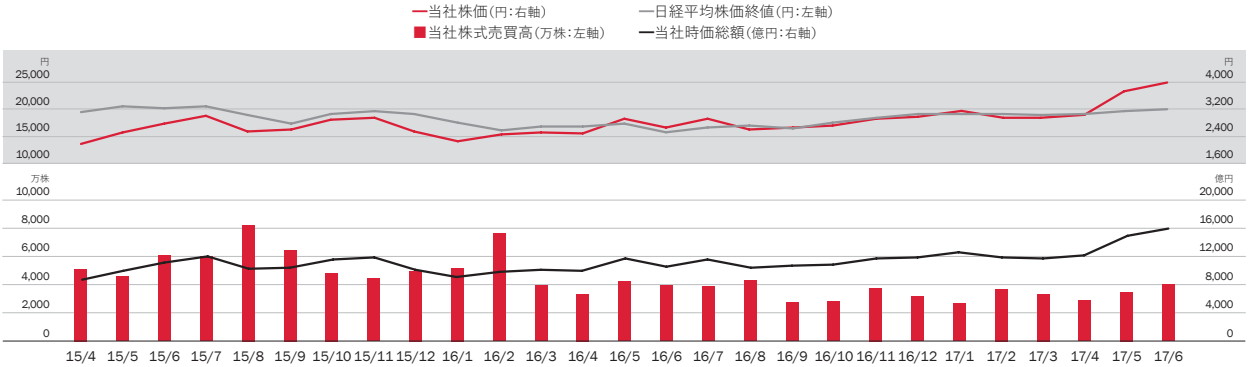
（2017年優待対象　2016年12月31日現在、当社株式1,000株以上を1年超保有の株主さま）

当社は、2015年の株主優待より、資生堂グループ商品・セットからの選択制を採用しています。本年より、「エリクシール」や「HAKU」等、お客さまへのカウンセリングを基本とする商品を新たに加え、より一層選択肢の幅が広がりました。

株主のみなさまからは、「選択ができてとても良い。欲しい商品が多くて迷った」、「資生堂の一番の強みは美白だと考えています。その美白の中心のHAKUをいただけたのは嬉しいです」等、大変好評をいただいております。

今後も、多くの株主さまにお喜びいただける株主優待をめざしてまいります。

株価・時価総額・売買高の推移（東京証券取引所）



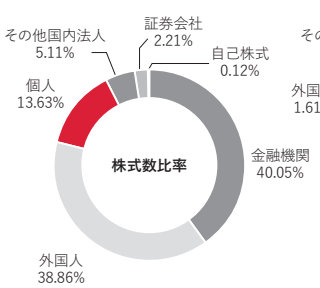
※ 時価総額は、発行済株式の総数から自己株式を差し引いて算出しています。

株式の状況（2017年6月30日現在）

発行済株式の総数

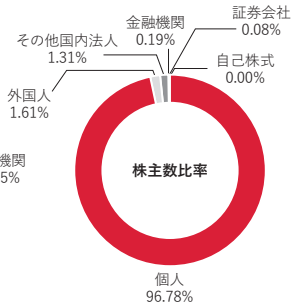
400,000,000株

（うち自己株式 501,866株）



株主数

42,155名



大株主一覧（上位10名）（2017年6月30日現在）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	36,846	9.22
株式会社みずほ銀行	21,226	5.31
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	18,115	4.53
BNYM TREATY DTT 15	11,488	2.87
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	7,317	1.83
資生堂従業員自社株投資会	7,050	1.76
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,078	1.52
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	6,010	1.50
THE BANK OF NEW YORK MELON 140044	5,959	1.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	5,856	1.46

※ 持株比率は、自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しています。

社債の状況（2017年6月30日現在）

銘　柄	発行年月日（償還期限）	発行額／利率
株式会社資生堂 第7回無担保普通社債	2015年6月17日（2020年6月17日）	150億円／年0.237%
株式会社資生堂 第8回無担保普通社債	2015年6月17日（2022年6月17日）	150億円／年0.374%
株式会社資生堂 第9回無担保普通社債	2016年12月19日（2019年12月17日）	100億円／年0.001%

当社の長期債格付（2017年6月30日現在）

ムーディーズ	A2　（見通し：安定的）
スタンダード&プアーズ	A－（見通し：安定的）

会社情報（2017年6月30日現在）

商　号	株式会社 資生堂
本店所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座七丁目5番5号 TEL：(03)3572-5111（大代表）
創　業	1872（明治5）年9月17日
設　立	1927（昭和2）年6月24日
資本金	64,506,725,140円
発行済株式総数	400,000,000株
グループの従業員数	38,731名[8,334名]※

※従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[ ]内に半期平均人員数を外数で記載しています。なお、臨時従業員には、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。

株主メモ

決算期	12月31日
定時株主総会	3月下旬
基準日（株主確定日）	期末配当、定時株主総会　12月31日 中間配当　6月30日 そのほか必要あるときには、あらかじめ公告して定めた日
単元株式数	100株
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
各種お問い合わせ先 郵便物送付先	三井住友信託銀行株式会社　証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 0120-782-031（平日9:00～17:00）
取次事務	三井住友信託銀行株式会社の本店 および全国各支店
銘柄コード	4911
電子公告掲載	資生堂ホームページ 「資生堂グループ企業情報サイト」に掲載 http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/legal/
資生堂株主さま窓口	株式会社 資生堂 IR部 〒105-8310 東京都港区東新橋一丁目6番2号 （資生堂汐留オフィス） TEL（03）6218-5418（平日9:00～17:15）

配当金の受取方法について

配当金の受取方法としてゆうちょ銀行窓口、銀行口座等振込に加えて、下記の方法もお選びいただけます。安全・確実な口座振込での受取をお勧めします。お手続きについてはお取引の証券会社等にお問い合わせください。

1. 登録配当金受領口座方式

所有するすべての国内上場株式等の配当金をご指定の一つの銀行口座（ゆうちょ銀行除く）で受け取る方法。
一度のお手続きによって、それ以降取得された他の銘柄の株式等の配当金についてもご指定の口座で受領できます。

2. 比例配分方式

各証券会社にお預けの国内上場株式等の数量に応じた配当金を証券会社の口座で受け取る方法。
証券会社の特定口座（源泉徴収口座）に振り込まれた配当金は同じ特定口座内の株式等の売却損と損益通算されます。この場合、損益通算のための確定申告は不要です。

「スマート招集」サービスを開始しました

ウェブサイトに招集ご通知の一部を抜粋してわかりやすく掲載

「第117回定時株主総会招集ご通知」の送付に合わせて、「スマート招集」を本年3月から開始しました。招集ご通知の一部を抜粋し、ウェブサイトにわかりやすく掲載。「ひと目でわかる資生堂」や、「資生堂グループのブランド」等、資生堂をより深く知っていただくコンテンツへのリンクも充実し、見たい項目が選びやすく、スマートフォンはもちろん、タブレットやパソコンでも快適に閲覧いただけます。

引き続き当社は株主さまとのコミュニケーションのさらなる進化をめざしてまいります。

下記URL、もしくは、QRコードよりぜひご覧ください

http://p.sokai.jp/4911/?qr7

今後の見通しに関する注意事項　本誌の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C012257

VEGETABLE OIL INK